



FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ANDALAS

SKRIPSI

**“PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI EMPIRIS
PADA BANK DEvisa PERSERO DI KOTA PADANG) “**

Oleh:

HARYADI PUTRA

06 153 160

Mahasiswa Program S1 Jurusan Akuntansi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi*

PADANG

2011

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Untuk mencapai “*goals*” perusahaan, diperlukan manajemen yang tangguh dan berkompeten dibidangnya. Manajemen adalah pihak yang dipercayakan oleh pemilik perusahaan dalam mengelola investasi yang ditanamkan pada perusahaan baik ke luar maupun ke dalam. Manajemen menjadi kartu “As” yang akan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan karena merupakan otak pelaku dari hampir segala aktivitas yang ada pada suatu perusahaan. Menurut Wikipedia (2011) Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Secara etimologi kata manajemen diperkirakan berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti mengendalikan. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Menurut *George Robert Terry (2006)* dalam *Prinsip-prinsip manajemen*, manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Menurut *Siagian (2001)* seorang manajer memiliki tiga peranan dalam sebuah perusahaan, yaitu peranan yang bersifat interpersonal, informasional, dan peranan sebagai pengambil keputusan. Peranan yang bersifat interpersonal adalah terciptanya hubungan baik antara manajer dengan pihak-pihak terkait perusahaan, baik pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Peranan yang bersifat informasional yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam memilih dan menentukan informasi yang layak dan diperlukan bagi penyelenggaraan aktifitas perusahaan. Manajemen juga diharapkan mampu memainkan paling sedikit tiga peranan dalam penanganan dan pemanfaatan informasi, yaitu sebagai pemantau informasi, penanggung jawab penyebarluasan informasi, dan sebagai juru bicara perusahaan.

Salah satu kriteria manajer yang berhasil adalah manajer yang memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan yang efektif. Karena itu perlu pemahaman yang tepat tentang berbagai bentuk peranan yang harus dimainkan oleh kelompok manajemen selaku pengambil keputusan. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan tidak melenceng dari visi dan misi perusahaan. Selain itu, keputusan tersebut tentunya tidak hanya

menguntungkan bagi kalangan investor tetapi juga pihak-pihak terkait, baik pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal seperti lingkungan masyarakat.

Manajemen diharapkan dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat bantu bagi manajemen dalam suatu bentuk perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan secara kualitatif. Bentuk perencanaan biasa disebut anggaran, yang bukan hanya merupakan rencana keuangan bagi suatu perusahaan, namun juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, evaluasi, dan motivasi.

Dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan timbulnya sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan timbulnya ketegangan yang mengakibatkan inefisiensi. Dengan melibatkan bawahan, tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, karena anggota organisasi dapat bersama-sama mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan tersebut dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Seperti yang dikemukakan Milani (1975), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif (Stedry, 1960, dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan,

mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990, dalam Supriyono, 2004).

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi semua manajer pada unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut (Supriyono, 1999:349). Anggaran memberikan hubungan langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi partisipasi dalam anggaran seperti yang dijelaskan oleh Milani (1975) yaitu keterlibatan individu dalam berpartisipasi untuk perencanaan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Indriantoro, 1993). Selain itu pemenuhan kebutuhan (*besoins*) dapat dikatakan sebagai pemicu individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan melibatkan *manager* dalam penganggaran berarti manajer dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itu partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadi sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang berbeda. Beberapa peneliti menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran

mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajer (Abdi Azazi, 2010; Suryaningsih Ramadhani dan Fahmi Natigor Nasution, 2009; Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007; Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005; Morinda Goestin Ryninta & Zulfikar, 2005; Brownell dan McInnes, 1986). Peneliti lain memperoleh bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai hubungan terhadap kinerja manajer (J.Sumarno, 2005; Brownell & Hirst, 1986). Bukti empiris tersebut menunjukkan adanya ketidak konsistenan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer.

Peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Untuk merekonsiliasikan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, penelitian ini memerlukan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan kontingensi secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 2003). Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Penggunaan kerangka kontingensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang akan mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer (Murray, 1990). Dalam penelitian ini, pendekatan kontingensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Dimana kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh motivasi

sebagai variabel moderatingnya. Alasannya apabila motivasi yang dimiliki manajer cukup baik maka ia akan terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran. Semakin aktif seorang manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan semakin baik.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian dan memperhatikan betapa pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran serta motivasi yang dimiliki, maka penulis tertarik dan bermaksud untuk melakukan penelitian ini secara empiris pada bank devisa persero. Bank devisa persero dipilih sebagai objek penelitian adalah karena bank-bank ini merupakan bank yang memiliki peran sangat vital di Indonesia yang dipegang oleh para profesional dari beragam *educational background* seperti : akuntan, manajemen, hukum, pertanian dan lain-lain. Selain dituntut untuk memberikan pelayanan bermutu, para profesional tersebut diharapkan mampu menyusun anggaran yang digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian sesuai dengan sasaran dan tujuan usahanya serta penilaian prestasi manajer dalam merealisasikan anggaran. Untuk itu perlu adanya suatu sistem penyusunan anggaran yang dapat mendukung realisasi tersebut yaitu dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran. Oleh sebab itulah ditetapkan judul **“Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Bank Devisa Persero di Kota Padang) “**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, permasalahan yang akan diangkat sebagai objek penelitian adalah :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah motivasi dapat mempengaruhi interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi dalam mempengaruhi interaksi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya yang berkenaan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajer-manajer perusahaan.
3. Dapat memberikan sumbangan pada ilmu pengetahuan, khususnya mengenai partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Dapat menjadi referensi bagi pembaca dan penelitian selanjutnya

1.5 BATASAN MASALAH

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian, dimana populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah Bank Devisa Persero yang berlokasi dan beroperasi di Kota Padang, tidak di seluruh Indonesia, dikarenakan keterbatasan waktu dan dana.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa jumlah yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 bank. Dalam fakta yang terjadi selama dilakukan penelitian ke lapangan pada 4 bank tersebut, terdapat 3 bank yang dapat dilakukan penelitian yaitu Bank Mandiri, Bank BTN dan Bank BNI, sedangkan sisanya tidak dapat dilakukan penelitian. Hal ini disebabkan bank tersebut tidak memberikan izin untuk dilakukan penelitian di perusahaannya. Dengan alasan kesibukan manajemen yang dihadapi oleh pihak manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan, sehingga pihak manajemen tidak memiliki waktu untuk melayani kegiatan penelitian ini.

Adapun jumlah kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 46 eksemplar kepada manajer lini/divisi/menegah, yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dari 46 kuesioner yang disebarakan, terdapat 11 kuesioner yang tidak dikembalikan dengan berbagai alasan, salah satunya dikarenakan pihak manajemen yang menjadi sampel penelitian tersebut sedang tidak berada ditempat dan sulit ditemui. Sehingga dari 46 kuesioner yang disebarakan, terdapat 35 kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis untuk menjawab hipotesis dan membuat kesimpulan penelitian.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis pada Bank Devisa Persero di Kota Padang dengan didasari teori-teori yang dipelajari serta pembahasan yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada umumnya para manajer bank devisa persero di Kota Padang sudah memahami pentingnya ikut serta dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, namun ada sebagian dari mereka yang tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga mereka hanya sedikit berkontribusi dalam penyusunan anggaran dan kadang kala anggaran akhir yang terbentuk tidak sesuai dengan harapan.
2. Penelitian yang dilakukan terhadap pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer bank devisa persero yang ada di Kota Padang.
3. Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi kerja dalam mempengaruhi interaksi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial disimpulkan bahwa secara bersama-sama motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Bank Devisa yang ada di Kota Padang.

5.2 Implikasi

Dari penelitian ini diharapkan memiliki implikasi-implikasi sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga akan lebih memotivasi manajer untuk berperan aktif dalam penyusunan anggaran karena dapat mempengaruhi kinerja mereka.
2. Memberikan gambaran bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Memberikan masukan bagi akademisi dalam pengembangan literatur manajemen khususnya dibidang pendidikan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. keterbatasan tersebut antara lain :

1. Keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki peneliti, karena penelitian ini memakan waktu yang cukup lama dan dana yang cukup besar menyebabkan sampel yang diambil pada penelitian ini hanya untuk Kota Padang saja.
2. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel moderating saja, dimana ada beberapa variabel moderating lain yang dapat memediasi variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja manajerial.

5.4 Saran

Setelah mengetahui hasil penelitian, peneliti mencoba memberikan beberapa saran :

1. Menambah jumlah sampel penelitian dan memperluas daerah penelitian

2. Menambah jumlah variabel moderating lain yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.